

OS EFEITOS DA LIDERANÇA NA MELHORIA CONTÍNUA EMPRESARIAL

Rui Manuel Robalo Frade
(rfrade1999@gmail.com)

ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração de Santarém

Patrícia Milene Azinheira Cardoso
GiraVida – Terapia Transpessoal
(patricia@giravida.pt)

Pedro Manuel do Espírito Santo
(pedro.santo@estgoh.ipc.pt)
ESEV, CI & DETS, Instituto Politécnico de Viseu
ESTGOH, Instituto Politécnico de Coimbra

RESUMO

A liderança nas organizações é vista como uma variável com efeitos significativos nas empresas. As lideranças têm a capacidade de melhorar o ambiente das empresas e consequentemente a produtividade é aumentada. A melhoria contínua nas empresas possui efeitos significativos da liderança. Neste sentido, este estudo procura analisar o papel da liderança na melhoria contínua através do bem-estar dos trabalhadores e do equilíbrio família-trabalho.

Estas variáveis chave, foram relacionadas, após revisão da literatura, num modelo que foi testado, pelos mínimos quadrados parciais (PLS – *Partial Least Squares*), através de dados recolhidos em empresas industriais, através de uma amostra de 97 trabalhadores e concluiu que a liderança tem efeitos significativos na melhoria contínua através do papel mediador de variáveis associadas aos seus funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Empregados, Melhoria Contínua, Bem-estar do trabalhador

ABSTRACT

Leadership and seen as a variable with significant effects on companies. Leaders has the ability to improve the business environment and consequently productivity and increased. In companies, continuous improvement has significant leadership effects. Thus, this study seeks to analyze the role of leadership in continuous life through workers' well-being and family-work balance.

These variables were related, after the review of the literature, in the model that was tested by the partial least squares (PLS), through data collected in industrial companies, through a sample of 97 workers and concluded that the leadership has significant effects on life through the mediating role of variables associated with its employees.

KEY WORDS: Leadership, employees, Continuous improvement, worker well-being

1. INTRODUÇÃO

A qualidade é um termo muito utilizado hoje em dia nas empresas, sendo associado à qualidade do produto, mas também à qualidade dos processos. A procura de melhorar o serviço ao cliente é vista como um fator crítico nas organizações e White *et al.* (2014) indicam que o desenvolvimento de novas soluções tem como objetivo atingir operações mais eficientes e com um desempenho superior.

Na resposta aos desafios do presente, quer seja a globalização ou a intensa competição entre empresas, é necessário melhorar continuamente as empresas para abrir novos mercados e criar maior lealdade dos clientes.

Neste contexto, as empresas de fabrico de alimentos compostos para animais estão inseridas num ambiente de concorrência agressiva, que se deve à redução do número de clientes existentes, pelo abandono da atividade de exploração agrícola de pequenos agricultores, e à concentração da atividade em empresas de maior dimensão.

A acrescer a estes fatores, o mercado de alimentos compostos para animais tem vindo a reduzir-se e as empresas de menor dimensão começaram a passar por mais dificuldades (IACA, 2014).

Neste sentido, o estudo que aqui se apresenta, procura avaliar os efeitos de variáveis consideradas chave na melhoria contínua, sendo para tal, identificadas variáveis relacionadas com os recursos humanos.

Destas variáveis, a liderança surge como influenciadora da equipa empresarial, direcionando esforços para a melhoria contínua (Das *et al.*, 2011; Văcar e Miricescu, 2013). A importância da liderança nas organizações é muito relevante, com a organização a melhorar significativamente, através de uma liderança efetiva.

Como parte integrante do processo de melhoria contínua nas empresas surgem os empregados. Estes são peça fundamental quando se pretende melhorar o serviço ao cliente, pelo que se torna extremamente relevante a existência da sua criatividade.

Neste sentido, a capacidade das empresas em reter os melhores cérebros depende em grande parte da forma como as empresas disponibilizam condições aos seus empregados, pelo que a existência de equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional assume um papel muito importante (Adame *et al.*, 2015).

Além disso, Hoffmeister *et al.* (2015) salientam que para maximizar o sucesso da empresa, esta deve proporcionar um clima que suporte o melhor desempenho operacional, quer através da eficiência de produção, quer pela qualidade de serviço.

Desta forma, o desempenho e o bem-estar dos empregados são duas variáveis que estão relacionadas, e de acordo com autores Adame *et al.* (2015), a existência de um clima agradável nas empresas terá como consequências a melhoria do desempenho nas organizações.

Assim, o estudo apresentado terá como objetivo estudar os efeitos da liderança, do bem-estar dos trabalhadores e do equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal, na melhoria contínua nas empresas industriais de produção de alimentos compostos para animais.

2. QUADRO TEÓRICO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

A existência de liderança nas organizações significa que existe relação entre líderes e os seus seguidores. Sem a existência de seguidores não existem líderes (Wallace *et al.*, 2013).

Wallace *et al.* (2013) referem que o estilo de liderança é importante porque melhora as relações entre empregados, melhora a cultura organizacional e melhora o desempenho nas organizações.

A importância da liderança nas organizações é tal, que os líderes são por vezes, confundidos com gestores de topo das empresas. Todavia, ao nível organizacional, existem alguns líderes que não são gestores nem administradores de empresas e, em algumas organizações, os gestores de topo não são vistos como líderes, ou seja, os seus seguidores não existem.

Apesar de existirem líderes com diferentes perfis nas organizações, a liderança melhor sucedida é aquela que possui mais seguidores, pelo que o sucesso das lideranças se faz pelo número de seguidores. Contudo, a existência de um maior ou menor número de seguidores depende das perceções destes às ações executadas pelos seus líderes.

A capacidade da liderança, passa por mobilizar e influenciar os seus seguidores a atuarem de forma coerente com motivação e dedicação com o intuito de alcançar os objetivos estabelecidos (Sagie, 1998). Os líderes possuem portanto o papel de incutir princípios e responsabilidades que motivam os seus seguidores a trabalhar com interesse (Văcar e Miricescu, 2013).

Deste modo a liderança assume-se como uma das variáveis fundamentais em gestão. Neste sentido, a liderança nas organizações pode conduzir a organização ao sucesso ou conduzir ao insucesso. É aos líderes que é atribuída a responsabilidade de mobilizar as suas equipas no sentido de alcançar os objetivos organizacionais.

O perfil do líder tem sido discutido na literatura ao longo dos anos e, no contexto de empresas que procuram a melhoria contínua, os diferentes perfis de líderes poderão ter impactos diferentes nas organizações.

O perfil autoritário é um tipo de líder que reflete características de controlo paternalístico e submissão à autoridade, em que, segundo Cunningham *et al.* (2015), o líder considera que os empregados não têm ambições e, de um modo geral terão de realizar as tarefas de forma coagida. O líder participativo é um tipo de líder que envolve os subordinados embora a decisão final seja sua. Sendo a liderança das organizações construída com base nas relações, ser líder relacional pressupõe que existem interações entre as pessoas que dependendo do contexto, em que as relações criadas poderão criar valor.

Neste sentido, a liderança poderá ser entendida como uma compreensão de valores como o afeto, a motivação, atitudes, crenças, valores éticos e valores morais. Aos líderes estão associados os factores de contexto que são considerados uma peça fundamental para motivar os colaboradores. A liderança nas organizações procura através do seu estilo de atuação, criar harmonia nas equipas melhorando o espírito de equipa nas organizações. O estilo de liderança é visto como sendo eficaz quando as organizações pretendem motivar as suas equipas.

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é uma variável enfatizada na investigação especialmente nos anos recentes (Darcy *et al.*, 2012; Huber, 2014). Este equilíbrio é entendido como a perceção que os trabalhadores têm da forma como a empresa lhes facilita a sua relação com a vida pessoal sem comprometer as necessidades que a empresa tem. Existem horários flexíveis, apoios para crianças, políticas de descanso, cuidados de saúde, informações e aconselhamentos diversos.

Os empregados permanecem comprometidos com a empresa se tiverem incentivos para tal (Genevičiūtė-Janonienė e Endriulaitienė, 2014), sendo que uma das razões para continuar atraído por uma relação pode ter a ver com a sensibilidade económica da relação.

A vida profissional e a vida familiar são duas das dimensões mais importantes na vida das pessoas e na sua relação diária. As mudanças das estruturas sociais no mundo em que vivemos a par da necessidade das pessoas em evoluir na carreira, as famílias monoparentais e os pais dos quais dependem as responsabilidades de cuidados das crianças, tem contribuído para a investigação nesta área (Adame *et al.*, 2015).

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tem sido concetualizado como um importante fenómeno, que na literatura é definido como a satisfação da interligação entre o bom desempenho no trabalho e a realização de tarefas pessoais, com o mínimo conflito entre ambas. O balanceamento entre trabalho e vida pessoal é definido como a capacidade para manter o equilíbrio entre um trabalho remunerado e a vida pessoal além desse trabalho (Süß e Sayah, 2013).

O interesse da comunidade científica no balanceamento entre trabalho e vida pessoal tem tido um incremento, sendo que o conflito entre as necessidades familiares e a procura pelas tarefas profissionais tem aumentado, porque vários aspetos entre a vida pessoal e profissional são em parte incompatíveis. A necessidade das empresas em ter os empregados nos seus postos de trabalho pode ser incompatível com a necessidade destes em prestar apoio às suas famílias. De acordo com Adame *et al.* (2015), a existência de um equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal trará melhorias na performance das empresas.

Tradicionalmente, o género é uma variável que aparece repetidamente associada aos conflitos relacionados com o balanceamento entre vida pessoal e vida profissional. Embora exista muita literatura que indica que o género é indiferente ao equilíbrio entre casa-trabalho, no caso das mulheres trabalhadoras reconhece-se o impacto que existe no caso de haver um desequilíbrio entre estas duas áreas.

O género feminino tradicionalmente tem mais conflitos pelos papéis que desempenha na sociedade, e em muitos casos, o comprometimento familiar prejudica em grande parte o desenvolvimento da carreira empresarial (Adame *et al.*, 2015). A cultura organizacional é também vista como uma variável determinante do equilíbrio entre “casa e trabalho”. O papel do suporte social ou suporte de retaguarda nos empregados,

tem ganho importância nos fatores que influenciam o desempenho do trabalhador e o seu comprometimento nas organizações.

O conflito entre papéis (casa e trabalho) é relacionado de forma negativa com a satisfação no emprego e satisfação com a carreira. É relacionado de forma positiva com o aumento do stress, depressão e doenças físicas (Haar *et al.*, 2014; Sagie, 1998).

Para melhorar o equilíbrio entre as funções profissionais e as tarefas pessoais dos seus trabalhadores, algumas empresas oferecem um leque de benefícios de equilíbrio entre casa e trabalho. Existe a possibilidade de *job sharing*, teletrabalho, horário flexível, assistência familiar, cuidados no local de trabalho às crianças, grupos de suporte para os pais trabalhadores, facilidades de lavanderia e facilidades de cantina.

Os profissionais de recursos humanos sabem que as pessoas estão no centro das organizações. As pessoas promovem inovações, criatividade e contribuições intangíveis para as organizações, sendo que para maximizar o sucesso das mesmas, estas devem ter um clima organizacional que suporte o seu desempenho, mas também o bem-estar dos seus empregados (Hoffmeister *et al.*, 2015).

Uma das formas de construir vantagens competitivas é melhorar o bem-estar dos trabalhadores das organizações. Investigações recentes têm demonstrado que existe uma relação entre a preocupação pela saúde do trabalhador, o pelo comportamento do trabalhador e o valor do capital humano.

De um modo mais simples, poder-se-á dizer que o bem-estar dos trabalhadores afeta o seu desempenho e afeta as suas taxas de absentismo nas empresas, pelo que desenvolver o bem-estar dos trabalhadores resultará numa produtividade maior (Herington *et al.*, 2009; Sagie, 1998).

Hoje em dia, o conhecimento em torno do bem-estar envolve um conceito amplo que inclui a saúde e o cuidado pelo outro. Esta integração da aproximação do bem-estar nas empresas, pode ser associado ao bem-estar dos trabalhadores.

O bem-estar dos trabalhadores inclui tipicamente, algumas componentes como (Hoffmeister *et al.*, 2015):

- Saúde física que inclui a melhoria da saúde do trabalhador;
- Saúde emocional associada aos recursos para balancear o trabalhador com os outros;
- Saúde financeira que é definida como a liberdade e sucesso dos trabalhadores.

Nas empresas estão integradas diferentes tipos de pessoas que possuem interesses distintos. A existência desses interesses distingue-se pela forma como o trabalhador se encontra integrado na organização e pela forma como o trabalhador vê a organização como sua.

Neste sentido, este estudo procura testar as hipóteses de investigação seguintes:

H1: A liderança tem efeito positivo no bem-estar do trabalhador

H2: A liderança tem influência positiva no equilíbrio família-emprego

O conceito de melhoria contínua é fundamental na busca de perfeição. A melhoria contínua inicia-se com a compreensão de que se pretende chegar a um estado de ótimo de desempenho, a partir do estado atual em que se encontra. As empresas pretendem ser as melhores no seu ramo de negócio, todavia, as ambições deverão ser realistas de acordo com os recursos da empresa, pelo que a necessidade de chegar ao ponto ótimo deve ser realizada de forma incremental. Assim, atingir o futuro estado desejado, depende de etapas conseguidas através de pequenos passos (Bessant *et al.*, 1993; Trkman, 2010).

A melhoria nas empresas poderá ter como consequências a redução de desperdícios, menores dimensões de retrabalho, satisfação de clientes, satisfação dos trabalhadores e ganho de vantagem competitiva em relação a outras empresas. Por esta razão, as iniciativas de melhoria contínua têm aumentado nas empresas dia a dia.

A necessidade de melhoria da eficiência das operações, tem ao longo dos tempos, surgido como um conjunto de filosofias, ferramentas e técnicas. Destas, a engenharia na criação de mais valor, os circuitos de qualidade, os sistemas de produção flexíveis, a gestão pela qualidade total e o empreendedorismo dos trabalhadores, têm proporcionado aos gestores, uma variedade de hipóteses de desenvolvimento empresarial (Bon e Mustafa, 2013; Das *et al.*, 2011).

Devido a um crescimento elevado da complexidade empresarial, não são os processos nas organizações, que fazem a diferença na competição entre empresas, mas sim a capacidade de os melhorar continuamente. Anand *et al.* (2009) referem que a melhoria contínua é definida como o esforço sistemático para procurar novas formas de fazer o mesmo trabalho. De acordo com a literatura, a melhoria contínua é uma aproximação para representar os esforços para procurar e aplicar novas formas de melhorar as operações de uma empresa (Anand *et al.*, 2009), produzindo alterações aos processos e provocando melhorias.

Os processos são designados como sequências de tarefas, desejavelmente criadoras de valor, desde a transformação de materiais até à troca de informações. A melhoria contínua implica um conjunto de práticas e ferramentas que são utilizadas na execução das operações.

O foco da melhoria contínua pode surgir através de qualquer das seguintes dimensões (Bessant *et al.*, 1993; Trkman, 2010):

- Processo – transformações ou modificações de valor acrescentado ao produto, realizadas ao nível do processo;
- Coordenação – transformações no fluxo de materiais e da informação, ao longo da fábrica ou do conjunto de fábricas da empresa;
- Tecnologia – transformação ao nível da tecnologia utilizada nas operações produtivas, seja através da troca de equipamentos ou mesmo pela reconfiguração da tecnologia existente;
- Pessoas – grau de envolvimento forma concertada, com as iniciativas de melhoria;
- Inovação do produto – transformações ao nível do produto (redesign, conceito, embalagem) durante um longo e sustentável período de tempo.

Os benefícios de uma força de trabalho comprometida, podem refletir-se no aumento do desempenho do emprego, na rentabilidade da empresa, no aumento das vendas, na diminuição das quebras de produtividade, na redução do absentismo e na redução da intenção para deixar a empresa.

Na implementação de um sistema de gestão da qualidade total, é importante o envolvimento de todos os colaboradores, para que se desenvolvam aptidões que são fundamentais para o processo de mudança a nível comportamental, pessoal e organizacional, que a gestão da qualidade total exige. A liderança surge como um modo de atuar de uma pessoa que orienta indivíduos, com o intuito de atingir metas numa organização (Das *et al.*, 2011).

Assim, este estudo irá procurar avaliar a seguinte hipótese de investigação:

H3: A liderança tem efeitos positivos na melhoria contínua

Segundo White *et al.*, (2014), os empregados nas empresas que possuem maior estabilidade nas suas vidas, estarão mais disponíveis para sugerir melhorias na empresa. Já Adame *et al.* (2015), salientam que os programas que existem nas empresas para garantir um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e vida profissional, poderão melhorar os processos.

Neste sentido, este estudo irá procurar avaliar a seguinte hipótese de investigação:

H4: A existência de um maior equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal tem efeitos positivos na melhoria contínua

Os empregados deverão ser os inovadores dos processos, que através da sua competência, resultarão em melhores resultados na performance da empresa.

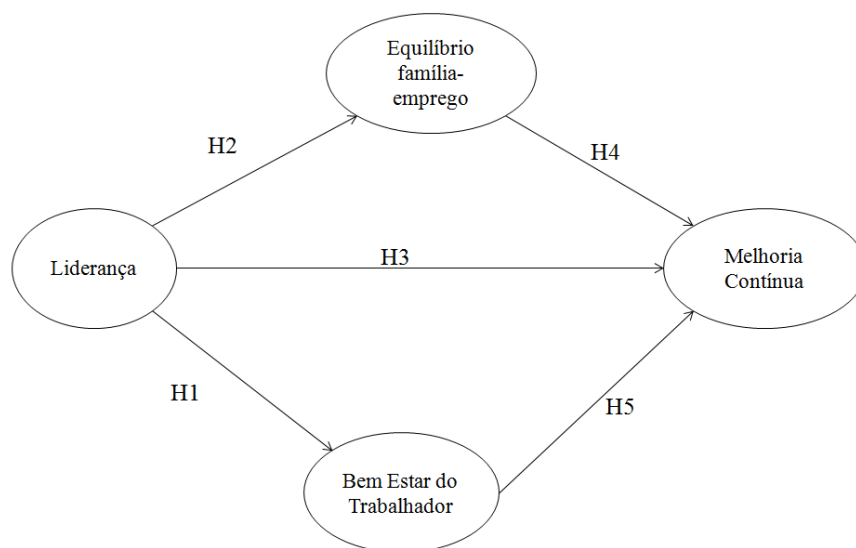
Investigações recentes indicaram que o bem-estar dos empregados é crítico para que a melhoria contínua continue a existir. Deste modo, como sugere Carlton (2015), o bem-estar dos empregados sugere que estes tenham disponibilidade para ficar alinhados com as práticas da empresa e desta forma, com o contexto empresarial.

Neste sentido, este estudo irá procurar avaliar a seguinte hipótese de investigação:

H5: O bem-estar dos trabalhadores tem efeitos positivos na melhoria contínua

No seguimento da dedução de hipóteses, apresenta-se o modelo conceitual (Figura nº1) que através da metodologia adequada se pretende testar as hipóteses de investigação.

Figura nº 1 – Modelo concetual



Fonte: elaboração própria

3. METODOLOGIA

O trabalho realizado procurou testar as hipóteses de investigação com recurso a uma amostra constituída por trabalhadores de empresas industriais.

Tendo por base o nosso objetivo, que visa identificar os impactos da liderança na melhoria contínua empresarial, caracterizamos em primeiro lugar a amostra do nosso estudo.

Esta amostra que serviu de base para a análise dos resultados, é constituída pelos trabalhadores das empresas industriais, tendo sido distribuído aos 97 trabalhadores, autoadministrado e preenchido imediatamente após ter sido entregue pessoalmente, com as dúvidas relativamente às questões, sido debatidas no momento em que foram surgindo.

É importante realçar na amostra, que esta é constituída maioritariamente por indivíduos do género masculino, com idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos de idade. Relativamente à escolaridade, verifica-se que a maior parte dos trabalhadores possui qualificações ao nível do ensino básico (quadro nº1).

Os dados obtidos através do questionário foram objeto de tratamento estatístico, sendo que este se desenvolveu em três etapas principais:

Na primeira etapa, através de uma análise exploratória, o estudo passou por avaliar os itens em estudo, procedendo-se a um refinamento das escalas, procurando-se analisar a sua validade e consistência. Esta etapa foi realizada através da análise da correlação existente entre cada item no conjunto dos itens que constituíam a escala.

Quadro nº1: Caraterização da amostra

Variável	Dimensão	Nº Trabalhadores	%
Sexo	Homens	80	82,5%
	Mulheres	17	17,5%
Vínculo à empresa	a termo	66	68,0%
	sem termo	31	32,0%
Escolaridade	Obrigatória	6	6,2%
	9º ano	51	52,6%

	12º ano	34	35,1%
	Superior	6	6,2%
Idade	até 30 anos	18	18,6%
	entre 31 e 40 anos	15	15,5%
	entre 41 e 50 anos	27	27,8%
	entre 51 e 60 anos	32	33,0%
	mais de 60 anos	5	5,2%

Fonte: elaboração própria

Nesta etapa foi também efetuada uma análise fatorial exploratória, e de seguida, uma análise ao coeficiente *alpha de cronbach*, dos fatores extraídos (Cronbach, 1951; Hair *et al.*, 2010). Deste modo, analisou-se a dimensionalidade de cada escala, procedendo-se assim à análise fatorial exploratória.

O número de fatores necessários para descrever os dados foi obtido através de três critérios:

- valores próprios superiores a 1;
- método do gráfico da variância (*Scree Plot*) através dos pontos com maior declive no gráfico indicando o número de componentes a reter;
- método da variância total explicada, devendo esta ser superior a 50% para que seja considerada satisfatória.

Deste modo, foi possível analisar a estrutura correlacional dos itens através da análise fatorial exploratória. Esta análise exploratória procurou obter fatores comuns aos itens, através de uma rotação ortogonal – *varimax*, e extraíndo o número de fatores cuja variância média explicada se situasse acima de 50%, como sugere a literatura (Hair *et al.*, 2010; Pestana e Gageiro, 2008).

Esta etapa exploratória permitiu identificar itens cuja relação com as variáveis latentes era fraca, levando a que os itens que não apresentavam correlação superior a 0,50 com o constructo que pretendiam medir, fossem eliminados do estudo, por não serem responsáveis em pelo menos 25% da explicação do conceito (Pestana e Gageiro, 2008).

Nesta etapa exploratória foram extraídos 5 constructos com um valor de KMO igual a 0,754, pelo que se considera que a análise fatorial é considerada como boa, ou seja, a análise fatorial exploratória é considerada como válida (Pestana e Gageiro, 2008).

Além disso, verifica-se que a consistência das escalas é considerada razoável, dado que em todos os construtos o valor alpha de cronbach é superior a 0,7, o que indicia que as escalas estão a ser adequadamente medidas pelos itens que as compõem.

Na segunda etapa, após a análise fatorial exploratória, e conhecendo a unidimensionalidade dos conceitos em estudo, antes de testar o modelo estrutural, analisámos de uma forma global, o modelo das medidas que compõem os conceitos. Esta análise efetua-se para avaliar se o modelo de medidas descreve adequadamente os dados recolhidos da amostra e se os conceitos possuem fiabilidade (Marôco, 2014; Vieira, 2009).

A análise aos conceitos que compõem o modelo de medidas global, revela que os conceitos em estudo apresentam validade fatorial. Este facto surge pelo facto de o coeficiente estandardizado obtido para cada item ser superior a 0,5 em todos os itens que medem os constructos (Fornell e Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2010), tal como demonstra o Quadro nº2: Resultados para a avaliação do modelo global de medidas.

Além disso, para assegurar a validade fatorial será necessário avaliar os valores *t* de *Student* que evidenciam se os itens utilizados para medir os constructos são significativos com $p < 0,01$. Considera-se assim que o modelo de medidas possui validade fatorial.

Quadro nº2: Resultados para a avaliação do modelo global de medidas

	Média	Desvio padrão	λ	Valores <i>t</i>	Variância	Fiab. Composita	Alpha de Cronbach
					Média Extraída		
Liderança					0,657	0,882	0,833
Na Minha empresa, a gerência encoraja a	3,321	0,983	0,868	30,165			

confiança mútua e o respeito								
Na Minha empresa, a gerência assegura o desenvolvimento dos trabalhadores	3,393	1,031	0,878	31,227				
Na Minha empresa, a gerência promove ações de formação adequadas	3,536	0,881	0,870	34,305				
Na Minha empresa, a gerência reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	2,500	1,000	0,591	6,798				
Bem-estar do trabalhador					0.719	0.885	0.804	
A minha empresa é um exemplo de entreajuda no local de trabalho	3,286	0,976	0.750	9.798				
Na Minha empresa as normas de higiene são aplicadas	3,321	1,020	0.899	36.974				
Na Minha empresa as normas de segurança são aplicadas	3,393	0,875	0.888	33.073				
Balanceamento Work Life					0.774	0.911	0.854	
Considero o meu horário de trabalho adequado	3,393	1,100	0.895	31.087				
Trabalhar na Minha empresa permite conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	3,393	1,066	0.884	21.533				
Trabalhar na Minha empresa permite conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	3,571	0,959	0.860	23.468				
Melhoria contínua (57.8)					0.721	0.886	0.806	
Procuro aprender novos métodos de trabalho	3.929	0.875	0.866	45.727				
Procuro desenvolver trabalho em equipa	3.857	0.803	0.869	28.897				
Sempre que vejo uma oportunidade de melhoria, indico-a	3.929	0.663	0.811	26.820				

Fonte: elaboração própria

Deste modo, por análise do quadro nº3: avaliação à validade discriminante, verifica-se que a variância extraída média, cujos valores estão apresentados na diagonal principal, é em todos os casos, superior ao quadrado das correlações entre os conceitos em análise, pelo que se considera cumprida a condição para que exista validade discriminante.

Quadro nº3: Avaliação à validade discriminante

	Liderança	Bem-Estar	Equilíbrio Trabalho-vida	Comprometimento	Melhoria Contínua
Liderança	0,657				
Bem-Estar do Trabalhador	0,441	0,719			
Equilíbrio Trabalho-vida	0,268	0,248	0,774		
Comprometimento	0,078	0,101	0,079	0,768	
Melhoria Contínua	0,572	0,289	0,208	0,136	0,721

NOTA: Na diagonal principal está representada a raiz quadrada da variância média extraída

Fonte: elaboração própria

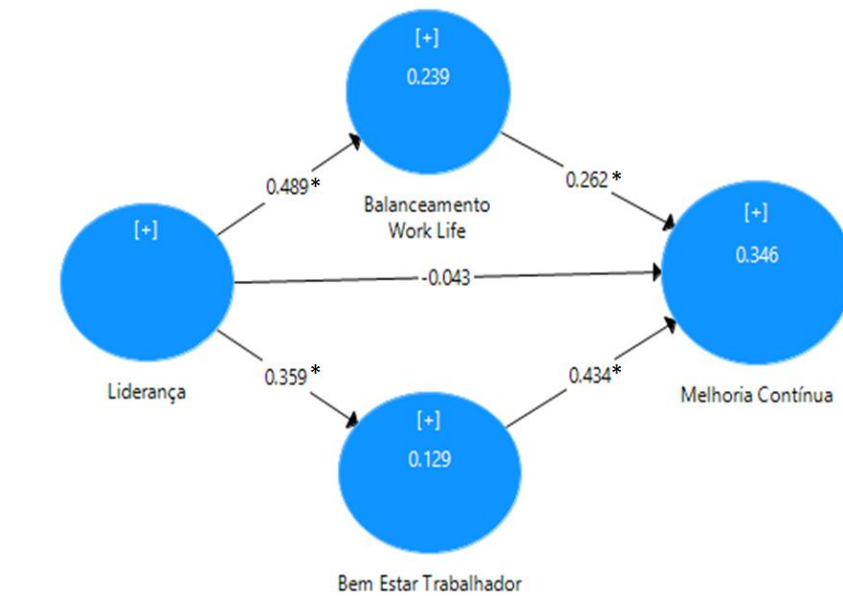
Neste sentido, existe evidência que permite concluir que os conceitos possuem validade discriminante. A validade discriminante adequada surge como pressuposto para uma correta avaliação à validade do modelo estrutural, pelo que se poderá prosseguir com a análise para a avaliação do modelo estrutural.

Como terceira etapa na nossa metodologia procurámos analisar o modelo estrutural, procurando testar as hipóteses de investigação. Neste contexto, na análise ao modelo estrutural, se um parâmetro estimado tem consistência com as considerações teóricas sendo significativo na investigação, deve ser considerado como admissível, levando a que as hipóteses de investigação sejam corroboradas.

Como complemento, deve também ser analisado o valor *t* de *Student* para avaliar a significância estatística dos parâmetros, para o considerar significativo. Além disso, associado a esta análise, dever-se-á considerar também o valor R^2 para cada equação estrutural considerada, semelhante aquele que é utilizado na regressão linear múltipla.

Na Figura 2 - resultados do modelo estrutural, está representado o modelo extraído do software SMART PLS, onde cada coeficiente pretende representar a relação entre dois conceitos. Os números apresentados representam, nesta figura, a intensidade da relação, enquanto que o valor dentro dos círculos representa o valor R^2 .

Figura nº2: Resultados Modelo Estrutural



Nota: (*) sig. $p < 0,05$

Fonte: elaboração própria

Na figura 2 evidencia-se que a liderança tem um maior poder explicativo da variabilidade do balanceamento família-emprego ($R^2 = 0,239$) do que do bem-estar do trabalhador ($R^2 = 0,129$)

De seguida, no quadro 4, apresentam-se os valores obtidos para os efeitos diretos, indiretos e totais incluídos no modelo.

Quadro nº4: Efeitos Diretos, Indiretos e Totais

	Efeitos Diretos		Efeitos Indiretos		Efeitos Totais	
	Coeficientes	Valores t	Coeficientes	Valores t	Coeficientes	Valores t
H1	0,359	3,132			0,359	3,132
H2	0,489	3,924			0,489	3,924
H3	-0,043	0,242	0,323	2,733	0,280	2,328
H4	0,262	2,012			0,262	2,012
H5	0,434	3,525			0,434	3,525

Fonte: elaboração própria

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dos resultados apresentados, verificamos que a hipótese H1 que procura testar os efeitos da liderança no bem-estar do trabalhador é corroborada pelo nosso estudo. Esta relação evidencia que o bem-estar do trabalhador é explicado em 12,9% pela liderança.

Os nossos resultados demonstram também que existe uma relação positiva entre a liderança e o equilíbrio família-emprego, uma vez que os resultados demonstram que a relação existe ($\beta = 0,489$; $t = 3,924$). Neste sentido o nosso estudo suporta a hipótese de investigação H2.

Os resultados deste estudo parecem seguir outros estudos (Das *et al.*, 2011; Lenka *et al.*, 2010; Văcar e Miricescu, 2013), que indicam que as lideranças organizacionais têm a capacidade para melhorar continuamente o desempenho das organizações, dado que são as lideranças nas empresas, através da harmonia criada nas suas equipas, que efetivamente melhoram as empresas e os seus processos. Todavia, esta relação que a hipótese H3 testou, é corroborada pelos efeitos indiretos. Este estudo demonstra que a liderança

possui efeitos na melhoria contínua das empresas através da mediação do equilíbrio entre família e emprego e através da mediação do bem-estar do trabalhador.

A melhoria contínua possui efeitos diretos significativos no equilíbrio entre família e emprego. Este resultado poderá estar associado à forma como se encara o equilíbrio entre vida pessoal e vida profissional. Neste sentido, a hipótese de investigação H4 é suportada por este estudo, uma vez que os efeitos diretos entre equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal e melhoria contínua, também são significativos.

A hipótese H5 é suportada por este estudo dado que a relação entre o bem-estar do trabalhador e a melhoria contínua possui evidência estatística significativa.

Neste sentido, apresentam-se no quadro nº 5 os resultados da confirmação das hipóteses em estudo.

Quadro 5 – Confirmação das Hipóteses	
Hipótese	Verificação de Hipótese
H1: Liderança → Bem-estar do Trabalhadores	Suportada
H2: Liderança → equilíbrio família-emprego	Suportada
H3: Liderança → Melhoria Contínua	Suportada*
H4: Equilíbrio família-emprego → Melhoria Contínua	Suportada
H5: Bem-estar do Trabalhadores → Melhoria Contínua	Suportada

* Suportada pelos efeitos indiretos

Fonte: elaboração própria

5. CONCLUSÃO

Da realização do nosso estudo, existem conclusões que serão importantes retirar, tanto para o meio académico como para o meio empresarial.

Para o meio académico, o grande contributo é a validação deste modelo de investigação que procura aferir da importância da liderança como fator determinante da melhoria contínua, e nessa perspetiva, o nosso estudo demonstra que a liderança possui efeitos significativos na melhoria contínua, se existir um melhor equilíbrio para os trabalhadores entre o emprego e a família. Além disso, também a variável bem-estar do trabalhador possui efeitos mediadores da relação entre a liderança e a melhoria contínua.

Para a prática empresarial, este estudo contribui para as organizações no sentido de que uma melhoria contínua poderá ser incentivada pela liderança, se os colaboradores sentirem um maior bem-estar organizacional e uma maior integração entre as funções que desempenham no emprego e as atividades familiares.

Apesar deste estudo contribuir para o avanço científico e empresarial na área da gestão e organização de empresas, não deverão ser esquecidas algumas limitações que impediram de obter outras conclusões mais abrangentes, pelo que as conclusões deste estudo deverão ser analisadas com a necessária prudência. Assim, das limitações deste estudo realça-se o carácter transversal do estudo, que poderá ter sido realizado nas empresas em momentos em que as variáveis poderiam não obter os resultados corretos. Além disso, as características da amostra poderão não ter permitido obter conclusões mais abrangentes. Desta amostra interessa identificar que o público inquirido é constituído sobretudo por pessoas do género masculino, com vínculo às empresas a termo e com idades, na maioria dos casos, acima de 40 anos de idade, o que poderá ter influenciado os níveis de comprometimento. Deste modo, será também importante identificar como limitação as técnicas de análise estatística, que pela análise pelos mínimos quadrados parciais poderão ter limitado as conclusões.

Assim, sugere-se que no futuro sejam realizados outros estudos neste âmbito, nos quais devam ser tidas em atenção as limitações encontradas por esta investigação. Sugere-se que estudos futuros, analisem os diferentes tipos de comprometimento entre pessoas do género masculino e do género feminino, em empresas industriais. Poderá ser importante estudar o modelo aqui proposto em amostras constituídas por pessoas em idade abaixo dos 30 anos de idade e em pessoas acima dos 50 anos de idade, para que se possa obter

conclusões mais significativas. Além disso, poderá ser importante distinguir empresas consoante os estilos de liderança existentes e daí retirar conclusões.

6. BIBLIOGRAFIA

- Adame, C., Capliure, E.-M., Miquel, M.-J. (2015). Work–life balance and firms: A matter of women? *Journal of Business Research*. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.111>
- Anand, G., Ward, P. T., Tatikonda, M. V., Schilling, D. A. (2009). Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. *Journal of Operations Management*, 27(6), 444-461. doi: 10.1016/j.jom.2009.02.002
- Bessant, J., Burnell, J., Harding, R., Webb, S. (1993). Continuous improvement in British manufacturing. *Technovation*, 13(4), 241-254. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0166-4972\(93\)90021-M](http://dx.doi.org/10.1016/0166-4972(93)90021-M)
- Bon, A. T., Mustafa, E. M. A. (2013). Impact of Total Quality Management on Innovation in Service Organizations: Literature Review and New Conceptual Framework. *Procedia Engineering*, 53, 516-529. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.proeng.2013.02.067>
- Carlton, S. (2015). Reprint of: Connecting, belonging: Volunteering, wellbeing and leadership among refugee youth. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. doi: 10.1016/j.ijdrr.2015.10.010
- Cavanaugh, L. A., Leonard, H. A., Scammon, D. L. (2008). A tail of two personalities: How canine companions shape relationships and well-being. *Journal of Business Research*, 61(5), 469-479. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.024>
- Chen, Z. X., Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-510. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(February), 64-73.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 22(3), 297-334.
- Cunningham, J., Seaman, C., McGuire, D. (2015). Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective. *Journal of Family Business Strategy*. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.002>
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., Grady, G. (2012). Work–life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111-120. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.001>
- Das, A., Kumar, V., Kumar, U. (2011). The role of leadership competencies for implementing TQM: An empirical study in Thai manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(2), 195-219. doi: 10.1108/02656711111101755
- Ertosun, Ö. G., Erdil, O. (2012). The Effects of Loneliness on Employees' Commitment and Intention to Leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 469-476. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.057>
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Genevičiūtė-Janonienė, G., Endriulaitienė, A. (2014). Employees' Organizational Commitment: Its Negative Aspects for Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 558-564. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.470>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: Global Edition* (7th ed.). New York: Pearson Higher Education.
- Herington, C., Johnson, L. W., Scott, D. (2009). Firm–employee relationship strength—A conceptual model. *Journal of Business Research*, 62(11), 1096-1107. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.06.019>
- Hoffmeister, K., Gibbons, A., Schwatka, N., Rosecrance, J. (2015). Ergonomics Climate Assessment: A measure of operational performance and employee well-being. *Appl Ergon*, 50, 160-169. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.apergo.2015.03.011>
- Huber, T. S. (2014). Professionalism and the work–life balance. *Journal of Vascular Surgery*, 60(4), 1072-1082. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvs.2014.04.077>
- IACA. (2014). Produção de alimentos compostos para animais em 2014. Retrieved 20-12-2014, 2014, from <http://tektix2.com/index.php/o-sector/producao>
- Jun, M., Cai, S., Shin, H. (2006). TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty. *Journal of Operations Management*, 24(6), 791-812. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.006>
- Lenka, U., Suar, D., Mohapatra, P. K. J. (2010). Soft and Hard Aspects of Quality Management Practices Influencing Service Quality and Customer Satisfaction in Manufacturing-oriented Services. *Global Business Review*, 11(1), 79-101. doi: 10.1177/097215090901100105
- Lisboa, J., Augusto, M., Ferreira, P. (2012). *Estatística aplicada à Gestão*. Lisboa: Vida Económica.
- Marôco, J. (2014). *Análise de Equações Estruturais* (2ª ed.). Lisboa: ReportNumber.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J., Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.002>
- Pestana, M., Gageiro, J. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sagie, A. (1998). Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 156-171. doi: <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1997.1581>

- Süß, S., Sayah, S. (2013). Balance between work and life: A qualitative study of German contract workers. *European Management Journal*, 31(3), 250-262. doi: 10.1016/j.emj.2012.12.003
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Văcar, A., Miricescu, D. (2013). Leadership – A Key Factor to a Successful Organization – Part II. *Procedia Economics and Finance*, 6, 430-435. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00159-7](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00159-7)
- Vieira, A. (2009). *ABC do LISREL Interactivo*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wallace, E., de Chernatony, L., Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66(2), 165-171. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.009>
- White, M., Wells, J. S. G., Butterworth, T. (2014). The impact of a large-scale quality improvement programme on work engagement: Preliminary results from a national cross-sectional-survey of the ‘Productive Ward’. *International Journal of Nursing Studies*, 51(12), 1634-1643. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.05.002>